LES CONSULTANTS EN RESSOURCES HUMAINES ET LA DIFFUSION DES OUTILS DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS PRIVEES ET PUBLIQUES EN FRANCE

Hervé CHAVAS
Enseignant-chercheur
Groupe Sup de Co Amiens et Curapp (Université de Picardie)
20, avenue Rapp 75007 PARIS
herve.chavas@supco-amiens.fr
Téléphone : 06 10 68 01 63

Résumé :

Dès les années 1980, le marché du conseil en ressources humaines se structure autour de schémas de pensée dominants conduisant à une lecture uniformisée des phénomènes organisationnels. Les recherches qualitatives menées révèlent un univers de l'expertise gestionnaire beaucoup plus contrasté. Les consultants, qui puisent leurs méthodes dans de multiples champs disciplinaires, offrent paradoxalement une seconde vie à des outils de gestion dont la légitimité a été fortement contestée ces dernières années.

Mots clés : Conseil, référentiels, normes, réalité, appropriation.

Organisations privées et publiques multiplient à compter des années 1980 le recours au conseil en gestion à un moment où l'impératif de modernisation s'impose à elles. Un mouvement de banalisation de la gestion conduit même l'administration à emprunter à l'entreprise l'essentiel de « *ses recettes de bonne gestion* » (Chevallier, 1997, p. 31), notamment dans le champ de la gestion des ressources humaines (Crozet et al., 2004). Se dessine pour les consultants un vaste marché ; le recours aux outils de gestion se généralisant, les cabinets n'ont de cesse de concevoir des méthodes clés en main pour accroître leur rentabilité tandis que consultants et chercheurs, en quête de légitimité, sont engagés dans une course à la reconnaissance scientifique. Ce mouvement encourage une lecture simplifiée et uniformisée des phénomènes organisationnels, faisant peser des doutes sur la valeur des outils de gestion (1). Les recherches qualitatives approfondies menées sur plusieurs années sur le terrain du conseil en ressources humaines offre une lecture plus fine et distanciée des mouvements à l'œuvre (2). Aussi bien l'univers du conseil apparaît-il beaucoup plus contrasté. Le professionnalisme sans frontières des consultants leur donne la possibilité de puiser dans de multiples champs disciplinaires et donc d'offrir à leurs clients une variété de méthodes d'intervention. Les outils de gestion, mis à mal par le mouvement de banalisation, sont susceptibles de trouver ici une seconde vie (3).

Dans cette contribution, nous utiliserons indifféremment les termes ‘’consultant’’ et ‘’professionnel de l'expertise’’ pour désigner les formateurs aussi bien que les consultants en ressources humaines et nous parlerons de conseil même si notre propos se rapporte à la formation. En outre, nous regrouperons sous l'expression ‘’gestion des ressources humaines’’ les outils et méthodes permettant, d'une part de mieux connaître en situation professionnelle les individus, les groupes et leurs représentants, d'autre part d'accroître la participation de ces derniers aux évolutions que programment les organisations qui les emploient. Enfin, l'expression ‘’outil de gestion’’ s'inscrira spécifiquement dans le champ de la gestion des ressources humaines, en prenant en compte les outils et instruments de gestion autant que leurs méthodes d'élaboration et de diffusion.

1. Poids des référentiels et course à la reconnaissance scientifique dans l'univers du conseil en gestion : une revue de la littérature

Les recherches montrent comment dans les années 1980, sous la pression des cabinets dominants et à la faveur de l'uniformisation des problématiques de gestion dans les organisations privées et publiques (Chavas, 2000 ; Barouch et al., 1993), le marché du conseil s'est structuré autour de quelques schémas de pensée dominants (Villette, 2003 ; Henry, 1993). L'univers des outils de gestion s'est ainsi trouvé en proie à un fétichisme des méthodes (1.1.) conduisant à une lecture normée des phénomènes organisationnels (1.2.).

1.1. Le fétichisme des méthodes des cabinets dominants

Avec l'apparition d'un large marché du conseil couvrant uniformément organisations privées et publiques, les cabinets dominants voient l'opportunité de rentabiliser leurs interventions (1.1.1.) en imposant des méthodes clefs en main et labellisées (1.1.2.). Ce mouvement est d'ailleurs fortement encouragé par une course à la reconnaissance scientifique, lancée par les chercheurs et les professeurs consultants en quête de nouvelles légitimités (1.1.3.).

1.1.1. Les consultants, des professionnels en quête de rentabilité

Les enquêtes statistiques décrivent un monde du conseil dominé par quelques grands cabinets. En 2005, si l'on comptabilisait, sous le code INSEE Activité NAF 74.1 G *Conseils pour les affaires et la gestion*, plus de 53 700 entreprises, seules 32 comptaient 250 salariés et plus et 4 000 totalisaient près de 74% du chiffre d'affaires (CA) global d'un marché pesant 17 250 M€ (Insee, 2005). De son côté, le syndicat patronal *SYNTEC Conseil en Management*, en 2006 regroupait 68 cabinets totalisant plus de 50% du marché du conseil en management en France (effectif et CA cumulés).

Cette concentration des firmes est aussi sensible dans l'univers de la formation. En 2004, sur les 12 824 organismes de formation recensés, 12% captaient 73% du CA global évalué à 5 381 M€ (Darès, 2007).

Ces grands cabinets sont les plus enclins à imposer une industrialisation de leurs interventions, en exerçant une forte pression sur leurs consultants pour qu'ils fassent abstraction de leur personnalité au profit du groupe. Chez McKinsey où règnent ordre monacal et organisation militaire, l'un des principes de fonctionnement n'est autre que « *Operate as one firm* » (Ramanantsoa, 1994, p. 23-29). L'homogénéité culturelle et sociale prévalant dans ce type de cabinets conduit au sentiment de vivre dans un monde clos (Henry, 1993, pp. 88-92), et normalisé : présentation uniforme des rapports et rejet de toutes marques individuelles (Gantenbein, 1993). Des analystes évoquent même la quête obsessionnelle de productivité et de rentabilité des cabinets : l'existence d'un marché avec sa régulation propre conduit les chefs de projet à rassembler sur chaque mission les individus crédités de la compétence exigée au meilleur rapport qualité/temps/prix (Minguet et al., 1995, p. 161 et suiv.).

1.1.2. Des approches déterministes

Soumis à l'impératif de rentabiliser leurs interventions, les cabinets de conseil standardisent leurs méthodes et ''technicisent'' leurs processus d'intervention. S'appuyant souvent sur des convictions *a priori*, ils inventent des ''technologies'' de changement sous forme de ''paquets bien ficelés''. Achetés clefs en main ils sont censés dynamiser les systèmes humains et améliorer la performance des organisations, en introduisant plus de fluidité, de communication et d'échanges et en augmentant l'implication des personnels (Friedberg, 1997, p. 339).

Le journal interne du cabinet Arthur Andersen publiait par exemple une « *recette gagnante* » pour la mise en place d'un « *tableau de bord-minute* » dans une mairie comme dans une centrale nucléaire : 10 jours de « *temps de préparation* » et 10 de « *temps de cuisson* » (Benamouzig, 1994, p. 313).

Ce ''déterminisme organisationnel'' se manifeste sous la forme de protocoles et de labels de gestion, qui ont permis à nombre de cabinets de mieux asseoir leur réputation ces quinze dernières années (Chavas, 2000, p. 227-294) : modèle de « *dynamisation sociale* » du cabinet ICS Interconsultants (Stern et al., p. 153-184), « *méthode des capitaines* » du cabinet Bernard Bruhnes[1], méthode « *sociodynamique* » du cabinet Bossard Consultants (Fauvet et al., 1989). Dans cette course à la différenciation, les consultants font un large usage de sigles, symboles

[1] Entretien avec B. Bruhnes, décembre 1996 ; informations extraites du *Supplément à la Lettre du Groupe Bernard Bruhnes*, Acteurs Texte 3, non daté.

et autres acronymes : « *diagnostic HORIVERT* » menant à un « *SIOPHYS* »[2] pour mettre un terme aux dysfonctionnements, grâce à la mise en place de CAPN, PAP et autres PASINTEX (ISEOR, 1992, p. 259 ; Savall et al., 1987) ; « *groupes SCANNER* » et « *cube de Stern* » dans le modèle de dynamisation sociale.

1.1.3. La course à la reconnaissance scientifique

Dans ce contexte de marché, la mise au point et la diffusion d'un label constituent un enjeu de poids pour les prestataires. Toutefois, l'emprise des outils de gestion ne s'explique pas seulement par la volonté des cabinets de s'assurer la confiance des clients ; elle tient aussi à la logique intellectuelle que poursuivent plus particulièrement les cabinets en ressources humaines afin de se démarquer de concurrents engagés dans une logique économique.

Ces cabinets, souvent créés au cours des années 1980 et 1990 à l'image du cabinet Bernard Bruhnes Consultants, sont proches des « *lieux les plus consacrés scientifiquement* », en particulier le Centre National de la Recherche Scientifique. Leurs dirigeants, qui ont généralement côtoyé le milieu syndical ou politique, sont poussés à défendre dans l'espace du conseil les positions les plus à contre-courant et les plus marginales, en puisant leurs méthodes dans les sciences sociales. Bien que ce segment du conseil ne concerne qu'un très petit nombre d'agents, il serait « *le lieu, par excellence, de la dénonciation et de la redéfinition des pratiques de consultants* » ; les cabinets ''intellectuels'', « *producteurs légitimes des représentations savantes de l'espace du conseil (seraient impliqués dans la définition d'un) modèle français de l'intervention de conseil associant les ingénieurs des grandes écoles aux universitaires spécialistes des sciences sociales* » (Henry O., 1993, p. 129-135).

Pour ce chercheur, la définition de ce modèle français du conseil donne lieu à une « *course à la reconnaissance scientifique* » dans laquelle les consultants les « *plus intellectuels* » brouillent les frontières entre l'Etat et les entreprises, entre les métiers de la recherche et ceux du conseil, multipliant les publications tout en occupant parallèlement des positions ambiguës d'enseignants-chercheurs et de consultants (Savall, 1989). Le cas du Centre de sociologie des organisations (CSO) est à ce titre emblématique : occupant une place de choix dans l'univers de la recherche et de la gestion, il voit ses thèses consacrées lorsque, au début des années 1990, le président d'Air France confie à des consultants sociologues issus de ce centre, la mission de l'aider à désamorcer un mouvement social et à entreprendre une réforme profonde de l'entreprise. Cette mission a aussi une valeur symbolique car, pour la première fois, s'imposent, sur un terrain contrôlé par les cabinets anglo-saxons, les bases d'un raisonnement et d'une démarche hérités de l'analyse stratégique des organisations ; mieux, grâce à plusieurs missions de conseil conduites à grande échelle et aux enseignements dispensés (Crozier, 2000), les analyses et pratiques du CSO essaiment dans les cabinets dominants, comme Andersen Consulting ou IDRH Consultants (Chavas, 2000, p. 275-287).

1.2. Une lecture normée des phénomènes organisationnels

Gommant le particularisme de chaque situation de gestion tout en soulignant le caractère transversal de leurs méthodes, ils tendent à normer la lecture des phénomènes organisationnels. De telles approches, qui se révèlent peu fondées (1.2.1.), donnent lieu à une lecture simplifiée et uniformisée de la gestion des ressources humaines (1.2.2.).

[2] HORIVERT pour horizontal et vertical ; SIOPHYS pour Systèmes d'Informations Opérationnelles et Fonctionnelles Humainement Intégrées et Stimulantes.

1.2.1. Des approches scientifiquement peu fondées

Rares sont les cabinets qui peuvent se prévaloir de démarches scientifiques, leurs démarches se fondant sur de nombreuses approximations de gestion, y compris lorsqu'elles s'appuient sur des recherches à prétention scientifique (Chavas, 2000, p. 252). L'approximation est d'ailleurs au cœur des outils auxquels la communauté des consultants fait habituellement référence. L'interprétation de deux approches fondatrices du courant des relations humaines, l'analyse d'E. Mayo sur l'usine d'Hawthorne et l'enquête d'Herzberg, a été sévèrement critiquée par plusieurs chercheurs pour ces nombreuses erreurs méthodologiques et d'interprétation, C. Argyris confessant lui-même certaines faiblesses dans ces écrits, qu'il attribuait à sa « *nature émotionnelle* » (Bournois et al., 1996, p. 15-38).

D'autres chercheurs dénoncent la « *technicisation de processus d'intervention* » qui se réduisent souvent au triptyque élémentaire Diagnostic – Recommandations et Plans d'action. Avec une dose plus ou moins forte de démarches participatives et d'analyses quantitatives, les diagnostics font invariablement apparaître des ''problèmes de communication'', ''d'échanges'', de ''qualité'' tandis que les propositions prennent la forme de ''solutions toutes faites'', à l'image des projets d'entreprise des années 1990, déclinés de manière excessivement formalisée et ne laissant guère de place « *à l'improvisation ni à l'ajustement local* » (Friedberg, 1997, p. 339).

Le CSO se voit, pour sa part, reprocher la fragilité des soubassements théoriques de l'analyse stratégique (Chavas, 2000, p. 287-294). « *L'idéologie de la complexité* » qu'elle véhicule ne convainc pas ceux qui ne voient pas plus de complexité aujourd'hui qu'hier et qui jugent vain d'appréhender « *les objets d'étude comme autant de parcelles d'une complexité irréductible et redevables d'autant de points de vue qu'il existe d'acteurs* » (Rouban, 1994, p. 205-232). D'autres dénoncent la « *mono-rationalité* » du modèle théorique du CSO : empirique et situé sur le seul plan sociologique, il exclurait d'autres investigations sur les notions comparées de « *mythe, d'utopie, de prévision, de prospective, de merveilleux, de fantastique, de science-fiction* » (Sfez, 1992, p. 305-315).

1.2.2. Une gestion des ressources humaines simplifiée et uniformisée

Très tôt, les analyses du Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique (Berry, 1983) et du Centre de gestion sociale de l'Ecole des mines (Moisdon, 1997), nourries des travaux sur la rationalité limitée (March et al., 1958), mettent en lumière la fonction instrumentale des « *raccourcis* » et « *résumés* » de gestion. Les outils de gestion prévisionnelle du personnel qui fleurissent dans toutes les grandes organisations dès les années 1980 en sont un bon exemple. Leur efficacité se fonde sur la production de données simples s'imposant aux clients avec la force de l'évidence, grâce à une schématisation et une codification des phénomènes étudiés. Les ''briques'', ''mailles'' et ''référentiels'' permettent de '' gérer les stocks et les flux'', tandis que les compétences s'organisent invariablement dans des catégories homogènes de ''savoirs'', ''savoir-faire'' et ''savoir-être'' (Chavas, 2000, pp. 256-274).

Les analyses montrent qu'il s'ensuit une uniformisation de la gestion. Les cabinets diffusant peu ou prou le même outil de gestion prévisionnelle, qu'il se nomme GPEC, GPPEC ou GPRH[3]., toutes les organisations se voient appliquer le même modèle. Au point que le secteur

[3] Lire : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, Gestion Prévisionnelle et Préventive des Emplois et des Compétences, Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

public et le secteur privé vont progressivement ne constituer qu'un seul et même marché. L'uniformisation déborde même du champ professionnel, puisqu'on en trouve trace dans le système scolaire. En 1995, le groupe Hachette Livre commercialisait des livrets scolaires pour les classes primaires conformes aux instructions du ministère de l'Education nationale dans lesquels les « *compétences transversales* » de l'enfant, ses « *savoirs* » et « *savoir-faire* », son « *auto-évaluation* » sont abordés en des modèles proches de ceux en vigueur dans le monde du travail (Chavas, 2000, p. 273).

Un tel degré d'uniformisation et d'unification appauvrit les prestations des consultants : la description de l'emploi de surveillant de détention dans un établissement pénitentiaire se réduit à la présentation de ''briques'' – ''avertir et aller chercher les détenus appelés hors de la détention'', ''veiller à la propreté et à l'hygiène des locaux'', etc. – qui ne rendent compte ni de l'enchaînement des séquences de travail, ni du déroulement naturel ou logique de l'activité du surveillant, ni même des relations qu'il noue dans son univers de travail. Les consultants opèrent ainsi une rupture dans l'analyse des situations de travail ; afin de se démarquer des approches sociologiques voire juridiques contrôlées par les chercheurs en sciences sociales, ils incitent les gestionnaires à simplifier et à codifier la lecture des phénomènes organisationnels (Chavas, 2000, p. 271).

2. L'état des recherches disponibles

Si l'on admet que les professionnels du conseil sont, dans la production et la diffusion des théories gestionnaires, un des vecteurs de la confrontation entre chercheurs en gestion et managers, la diffusion des outils de gestion dans les organisations par leur canal contribue à éclairer l'état des relations au sein du « *couple* » pratique-recherche (Demil et al., 2007),

Or en France, la recherche en gestion manque cruellement de données pour décrire leur activité et en apprécier l'impact. Le florilège de qualificatifs[4] dont on affuble les consultants (Riveline, 2004) trahit d'ailleurs la difficulté à circonscrire leur champ d'intervention. Les enquêtes de terrain sur le conseil font cruellement défaut tandis que les informations disponibles sont fragmentaires et peu fiables (Chavas, 2000, p. 342), à l'exception de quelques recherches systématiques et approfondies (Villette, 2003 ; Ramanantsoa, 1994 ; Benamouzig, 1994, Henry, 1993).

Les analystes sont unanimes à souligner la difficulté à dresser un état précis du marché du conseil, compte tenu de son hétérogénéité, des bouleversements permanents qui l'affectent sous forme de fusions, alliances, création mais aussi disparition de sociétés, sans compter le secret dont les firmes s'entourent lorsqu'il est question de leurs activités et de leur chiffre d'affaires.

Même dominé par quelques cabinets, le marché du conseil se présente comme un monde « *foisonnant et dynamique* » (Chauvin et al., 1993), peuplé d'un petit nombre de grandes firmes et d'un grand nombre de petites firmes. Sur les 53 700 entreprises de conseil déjà signalées, 41 000 comptaient entre 0 et 2 salariés (Insee, 2005), tandis que les 13 000 organismes de formation étaient constitués à 30% d'individuels (Darès, 2007). Loin de se concurrencer, grands cabinets et petits opérateurs entretiennent des relations de bon voisinage, ceux-ci vivant souvent à l'abri de ceux-là.

Notre analyse a donc consisté à observer les pratiques consultantes émergentes, dans le monde foisonnant des petites firmes en postulant qu'elles sont le lieu d'innovations majeures

[4] Bouffon du roi, Socrate, plombier, Raspoutine, médecin, psychanalyste, gourou, etc.

et de redéfinition des méthodes d'intervention, justifiées par la singularité de chaque mission, loin de la course à la rentabilité et à la reconnaissance scientifique signalée plus haut.

Les données exploitées ici sont issues d'analyses et d'intervention, que nous avons conduites, assurées seul comme au sein d'équipes ou observées depuis le milieu des années 1980. Ces expériences de terrain, multiples et répétées, ont permis de dégager des constantes dont nous tirons nos analyses (Igalens, 1998, p. 30-31). Conscient des difficultés de la validation expérimentale, dans la mesure où, dans la variété des terrains couverts, il n'y a pas forcément de normes de collecte et de restitution de l'information, nous admettrons que la validation de notre recherche tient au fait qu'elle ne contredit pas l'expérience, ni l'intuition des chercheurs. De même considérera-t-on que nos interventions en univers professionnel réel, couplées à nos recherches, nos publications et à nos activités d'enseignement, contribuent à participer à une meilleure connaissance des courants théoriques existants (Demil et al., 2007).

3. Discussion des résultats de la recherche et mise en perspective

Les observations de terrain révèlent un univers de l'expertise gestionnaire beaucoup plus contrasté que celui dépeint par la littérature. Les consultants sont ainsi loin de constituer une population homogène en raison de la diversité de leurs origines et de leurs savoirs (3.1.). Alors que les démarches clés en main se heurtent à la difficulté de percer la réalité organisationnelle, nombre de consultants puisent leurs méthodes dans de multiples champs disciplinaires (3.2.). C'est l'occasion pour la communauté gestionnaire d'offrir une seconde vie à des outils de gestion dont la légitimité a été fortement contestée ces dernières années (3.3.)

3.1. Le professionnalisme sans frontières des consultants

En première analyse, le conseil apparaît prisonnier des schémas de pensée dominants, alors que la stratégie des cabinets, dictée avant tout par des considérations commerciales, financières, voire intellectuelles gommerait toute singularité dans les prestations. A l'observation, cette analyse se révèle insuffisante tant les interventions sont dominées par la personnalité des consultants ; l'appropriation des outils de gestion se pose donc dans un cadre élargi où interviennent tout autant la singularité des consultants et la variété des savoirs mobilisés (2.2.1.), que les convictions affichées par les différents protagonistes (2.2.2.).

3.1.1. La singularité des consultants et la variété des savoirs disponibles

Toute intervention est fortement marquée du sceau des consultants, dont la personnalité constitue un important facteur de singularité. Loin de regrouper des professionnels anonymes et donc interchangeables, le marché du conseil en ressources humaines, plus que d'autres, est peuplé de consultants aux parcours atypiques témoignant d'une faible homogénéité sociale. Les études biographiques réalisées font se croiser des professionnels de l'expertise se réclamant de la sociologie des organisations dans la pure filiation des travaux du CSO, des chercheurs appartenant à des écoles scientifiques telles que le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'Ecole Polytechnique (Enriquez, 1992), des indépendants formés à la psychologie sociale autant qu'à la philosophie, des professeurs de sociologie ou de gestion, des autodidactes comme des personnalités issues du militantisme politique ou syndical (Rojzman, 1999).

Tel consultant explique qu'il tient son métier du scoutisme : « *C'est là que j'ai appris à être consultant… très jeune, j'avais 15 ans, j'étais responsable de groupe ; je me demandais des*

choses toutes simples : quand tu construis un séjour, une année d'activité, comment faire venir les enfants, rassurer les parents, concentrer progressivement les énergies pour aller vers l'activité fondatrice, c'est-à-dire le camp. Le scoutisme, c'est de la gestion des ressources humaines, de la gestion prévisionnelle du personnel… quand on préparait un camp, on dessinait une courbe de progression de l'intensité d'implication… le scoutisme m'a appris trois choses : création, rythme et progression dans une activité » (Chavas, 2000, p. 298). De son côté, C. Rojzman, autodidacte spécialisé dans la formation des personnels des services publics travaillant dans les quartiers difficiles, tient son engagement d'une obsession, la haine et la peur qui le hantent : « *De mon enfance, il m'est resté de la peur certainement, fichée en moi comme une écharde, mais aussi une sorte de curiosité, un intérêt pour le monstre, la bête humaine capables des pires délires. J'ai voulu comprendre et je crois avoir compris quelque chose* ».

Toute intervention se trouve ainsi marquée du sceau de la personnalité du consultant plus que de son outillage gestionnaire. Certains disent conduire un travail thérapeutique : « *ce n'est pas un animateur de groupe. Il y a vraiment un travail thérapeutique. Il a la conviction profonde que ce n'est pas lui qui sait. Il laisse le groupe errer, aller jusqu'au bout de son cheminement* » (Rojzman, 1998) ; d'autres mettent l'organisation en analyse en soulignant la nature clinique de toute mission : dans ce cas, le consultant s'efforce de « *faire produire par les sujets/acteurs une compréhension de la situation génératrice d'une demande avant d'inventer avec eux les moyens de la faire évoluer* » (Jobert, 1992).

La variété des parcours de formation comme les expériences professionnelles, culturelles, associatives et politiques des consultants expliquent la grande diversité de l'offre et la différenciation des comportements et des modalités d'intervention. Alors qu'elle ouvre aux clients une large palette de ressources, l'offre de conseil leur enjoint quasiment de faire le choix d'un consultant pour accéder à une méthode d'intervention ; car l'option est moins entre une prestation standardisée et une prestation sur-mesure, qu'entre un professionnel interchangeable et un consultant au profil singulier.

3.1.2. Les convictions des protagonistes

A la personnalité du consultant s'ajoutent les principes éthiques, moraux et même idéologiques qui fondent toute intervention en ressources humaines (Dubost, 1992, p. 15 ; Enriquez, 1992, p. 38). Car c'est sur ce champ, plus que sur tout autre, que les tensions sont les plus fortes dans les organisations. Quel que soit leur angle d'attaque - recrutement, formation, évaluation, promotion, délégation, etc. -, les consultants se heurtent à la « *crise de la valeur travail* » (Philippon, 2007). Ils sont directement confrontés aux relations conflictuelles entre employés et employeurs, à l'incompréhension qui domine et à la faible place consentie à la confiance dans les relations du travail. Dans l'univers professionnel français, les employés jugent majoritairement les hiérarchies rigides et le management autoritaire, tandis que les managers déplorent que les employés refusent de coopérer et ne soient pas assez motivés. Plus largement, l'image que les salariés ont de leur entreprise ou de leur administration est largement dévalorisée.

Tous les acteurs d'une intervention sont donc sollicités dans leurs convictions, clients et fournisseurs se devant, pour travailler ensemble, de partager une même conception de l'individu au travail, qu'il s'agisse de démocratie dans l'entreprise, d'autonomie des salariés et de leur contribution à la construction d'une histoire collective (Friedberg, 1997, p. 335-336 ; Dubost, 1992, p. 15). Lorsque l'intervention se situe dans un univers de service public, le poids des convictions est encore plus sensible, en raison des problématiques particulières

soulevées, qu'elles touchent à l'exclusion, l'injustice, aux souffrances autant qu'à la violence ou à la coercition en regard des fonctions régaliennes de l'Etat.

La réalisation d'une mission est loin de se limiter à la mise en œuvre d'un outil ou d'une méthode, puisque le consultant doit avant tout intégrer une multiplicité de données, en s'interrogeant sur le système où la demande surgit, les objectifs sur lesquels se centre le travail, les acteurs qui y participent ou en sont écartés, les agents dont la collaboration est demandée, les facteurs qui ont généré le problème et la demande de consultation ainsi que les effets attendus du processus. Dans ce processus, c'est la réalité des phénomènes organisationnels qui est interrogé.

3.2. Le hasard et la réalité

Le professionnalisme sans frontières des consultants en ressources humaines et la diversité de leurs terrains d'investissement placent *de facto* leurs interventions sous le signe de l'interdisciplinarité. Des modes d'intervention originaux se mettent en place (3.2.1.), bousculant la rationalité gestionnaire dominante, en raison notamment de la faible consistance de la ''réalité organisationnelle'' à laquelle pourtant les outils de gestion se font forts d'accéder (3.2.2.).

3.2.1. D'autres investissements en gestion

Les recherches de terrain révèlent des évolutions significatives dans les pratiques de conseil et de formation en ressources humaines, annonciatrices d'une rupture dans le positionnement des outils de gestion dans le cadre des missions.

Les consultants sont de plus en plus souvent tenus d'opérer avec leurs groupes un détour pour éviter ou mieux traiter les confrontations auxquelles donne lieu l'implantation des outils de gestion, reléguant au second plan les aspects techniques de l'outillage gestionnaire. La généralisation des entretiens d'évaluation ces dernières années a donné lieu à d'importants chantiers de formation. Le ministère de l'emploi a, par exemple, formé en 2005 par groupe de 12 à 15 personnes 1 500 évaluateurs en moins d'un trimestre. Fortement standardisée et conduite au pas de charge, cette démarche a renforcé l'inquiétude des managers et de leurs équipes. Les observations de terrain montrent que même présenté comme un outil de dialogue et de communication, l'implantation de ce type d'entretien fait naître des interrogations auxquelles personne n'a réponse, touchant notamment la différenciation de la performance ou l'émergence de nouvelles modalités d'encadrement et donc de contrôle des agents. Les problèmes soulevés au cours des sessions de formation sont multiples : le mode opératoire de l'évaluation ; ses retombées concrètes et sa traduction dans les décisions de gestion ; la difficulté d'évaluer des personnels installés dans la routine, démotivés ou ''reclassés'' ; l'impossibilité de faire émerger des objectifs ; les maigres perspectives professionnelles de nombreux agents qui augurent mal d'un échange sur leurs besoins de formation ; l'atomisation des fonctions qui rend toute comparaison illusoire entre professionnels d'un même métier ; l'impossible construction d'indicateurs de gestion, etc. Les consultants, loin d'être des passeurs, servent ici de catalyseurs aux doutes, aux interrogations, à l'inquiétude ou à la suspicion, en tenant à l'écart l'outil dont ils doivent pourtant assurer la diffusion.

Outre ces détours, certains consultants opèrent un déplacement sur le terrain de la fiction, allant jusqu'à théâtraliser leurs interventions, comme l'ont fait certains chercheurs du CRG pour surmonter les résistances d'un groupe de cadres d'EDF (Degot et al., 1982). Le ''storytelling'', en vogue aux Etats-Unis depuis le milieu des années 1990, a pris consistance

dans les pratiques consultantes, notamment lorsqu'il s'agit de faire naître des idées ou des concepts ou de capitaliser des connaissances (Mougin et al., 2005). D'autres praticiens privilégient la littérature plutôt que les ouvrages académiques pour sensibiliser les groupes à la motivation[5], tandis que se mettent en place dans les entreprises des cafés philosophiques où les grandes thématiques du management et de la gestion sont ''décortiquées''. Dans la même veine, des managers sollicitent explicitement des consultants pour qu'ils organisent des parcours permettant aux salariés de transiter par l'atelier d'un artiste (Les Echos, 2006).

Toutes ces pratiques ont en commun de fluidifier les échanges au sein des groupes et d'alléger le poids de l'outillage de gestion tout en évitant la mono-rationalité. Même si elles ne remplacent pas les classeurs pédagogiques ou les *power point*, elles visent à donner de l'épaisseur à la réflexion, à solliciter l'intelligence collective tout autant qu'à placer la décision, non pas sur « *le mode du récitatif, du narratif, de la continuité logique, du développement, mais sur le mode du fantastique, du fictif* » (Sfez, 1992, p. 343).

3.2.2. L'improbable quête de la réalité vraie

De telles pratiques mettent évidemment à mal la rationalité gestionnaire des consultants. qui se font forts d'accéder à une ''réalité'' différente de celle que leurs clients estiment connaître. Nombre de consultants observés au cours de la recherche se prévalent ainsi de leur capacité à accéder à la connaissance du « *concret* » et de « *l'organisation réelle* » afin de mieux percevoir la « *réalité vraie* », au motif que sans elle il y a rarement de bonne décision et de bonne anticipation (Dupuy, 1998, p. 117 ; Chevrier, 1999, p. 34).

Pour ces consultants, l'outillage gestionnaire joue dans cette quête un rôle clé. Les entretiens qualitatifs fondés sur l'écoute constituent le vecteur irremplaçable pour découvrir la réalité du fonctionnement d'un ensemble humain, certains parlant de l'effet ''magique'' de la restitution de la parole. Les entretiens d'évaluation se voient dotés de toutes les vertus : ils favoriseraient la communication, permettraient de mieux comprendre l'environnement de travail des salariés et clarifieraient les rapports d'autorité en les fondant sur l'atteinte d'objectifs en contrepartie de l'affectation de moyens délégués et d'un ''vrai'' suivi d'indicateurs (Chavas, 1993). Quant à la chasse aux coûts cachés, elle serait capable de produire une évaluation chiffrée ''à l'euro près''.

Cette rhétorique de la ''réalité'' soulève de nombreuses questions dont rend imparfaitement compte le débat sur la scientificité de l'outillage de gestion. Si cette rhétorique permet aux professionnels de l'expertise de se prévaloir auprès de leurs interlocuteurs d'un rapport de ''vérité'' avec le contexte analysé, elle fait l'impasse sur la question de l'existence même de la ''réalité''. Or le fait que la réalité soit d'abord une construction ne fait plus guère de doute lorsqu'il s'agit de décoder une situation professionnelle (Dejours, 2003), l'approche constructiviste ayant montré que ce que nous savons s'avère moins le résultat de notre investigation et compréhension du monde réel que le produit de processus mentaux qui vont permettre l'invention de la réalité (Watzlawick, 1996, p. 9-11).

[5] « … Je m'efforce donc que mon attitude soit aussi éloignée de la froide supériorité du philosophe que de l'arrogance du César. Les plus opaques des hommes ne sont pas sans lueur : cet assassin joue proprement de la flûte ; ce contremaître déchirant à coup de fouet le dos des esclaves est peut-être un bon fils ; cet idiot partagerait avec moi son dernier morceau de pain. Et il y en a peu auxquels on ne puisse apprendre convenablement quelque chose. Notre grande erreur est d'essayer d'obtenir de chacun en particulier les vertus qu'il n'a pas, et de négliger de cultiver celles qu'il possède. » in YOURCENAR M. (1974), Les mémoires d'Hadrien, Paris, Gallimard, 1974, p. 43.

3.3. En guise de conclusion : la seconde vie des outils de gestion

Si l'on manque de données pour décrire l'activité des consultants et apprécier l'impact de leurs interventions, en revanche, les travaux sur la conception et l'usage des outils de gestion sont suffisamment nourris pour permettre une réflexion sur le « *management de (leur) appropriation* » (de Vaujany, 2005) par le canal des consultants. Nous conclurons donc cette contribution par quelques pistes de réflexion sur le statut et la position des professionnels de l'expertise dans les organisations (3.3.1.) ainsi que sur leur contribution au management de l'appropriation des outils de gestion (3.3.2.).

3.3.1. Le consultant qui sait et celui qui ne sait pas

Cette contribution invite à revisiter l'univers du conseil pour mieux en saisir les pratiques, le modèle économique et surtout les figures.

Nos réflexions sur l'accès à la ''réalité'' conduisent à esquisser ici, par opposition à la figure traditionnelle du consultant qui ''sait'', celle du consultant ''qui ne sait pas'. N'étant plus automatiquement le dépositaire d'un savoir refusé à d'autres, ce dernier assumerait le fait qu'il fait lui aussi face au hasard au moins autant qu'à la réalité, comme le courant littéraire du Nouveau Roman a pu en débattre : « *Car ou tout n'est que hasard (…) ou bien la réalité est douée d'une vie propre, superbe, indépendante de nos perceptions (…) et surtout de notre appétit de logique* » (Simon, 1986). Si le regard du consultant reste celui d'un expert se référant à des normes, il est aussi celui de l'étranger qui veut comprendre, qui s'étonne, questionne, investigue ou encore celui du tiers qui interroge de manière éthique la norme.

S'engager sur ce terrain conduit à repenser le cadre dans lequel les consultants interviennent dans les organisations en s'interrogeant sur le fonctionnement du système-client. Comment en effet penser l'action de conseil ou de formation si le consultant revendique le recours à la fiction, s'il ne s'appuie plus forcément sur une méthode labellisée, des outils calibrés, des supports répertoriés et, surtout, si les outils de gestion sont brandis pour être démontés comme les pièces d'un moteur? Il conviendrait de travailler sur cette relation de service particulière, à la lumière des principes de confiance et de coproduction qui régulent les missions de conseil (Akerlof, 1973 ; de Bandt, 1994, p. 143).

Une telle réflexion conduit enfin à se pencher sur la formation des experts du conseil dans des cursus universitaires ad hoc.

3.3.2. Le consultant au cœur du management de l'appropriation

Loin de célébrer la disparition des outils de gestion, notre contribution appelle à les inscrire dans une autre perspective. Sur ce terrain, les travaux sur le management de l'appropriation ouvrent au moins deux voies.

La première consiste à inventer les outils dont les organisations auront besoin dans les années à venir. Ce chantier, auquel chercheurs, consultants et managers doivent s'atteler, suppose aussi de s'attaquer aux outils obsolètes, sans cesse réintroduits dans les organisations moyennant quelques ravaudages, à l'image notamment de la gestion prévisionnelle du personnel (Chavas, 2000, p. 122-132). La seconde voie invite à ne plus voir les outils de gestion comme « *le simple exercice d'une raison économique ou sociale qui les surplomberait ou les précèderait* » mais comme « *ce par quoi nous renouvelons sans cesse ce que l'on entend par économique ou social* » (Hatchuel, in de Vaujany, 2005, p. 11-12). Sur ce terrain, tout reste à faire, si l'on admet que l'univers de travail est envahi de notions et de concepts qui

sont souvent, pour les salariés, autant de coquilles vides[6]. Et il sera du rôle du consultant autant que des chercheurs et des managers de donner du sens à ce vocabulaire gestionnaire émergent.

[6] Mondialisation, globalisation, délocalisation, fusion, performance, objectif, indicateur, critère, priorité, urgence, évaluation, intégration, etc.

Références et bibliographie

AKERLOF G.-A. (1973), « The market for ‘lemons’: quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 84, p. 489-500.

BAROUCH G., CHAVAS H. (1993), *Où va la modernisation? Dix années de modernisation de l’administration en France*, Paris, L’Harmattan.

BENAMOUZIG D. (1994), « Configurations de pouvoir et socialisation individuelle dans un cabinet de conseil », *Sociologie du travail*, n°3, p. 293-314.

BERRY M. (1983), *Une technologie invisible? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Paris, Centre de Recherche en Gestion de l'école polytechnique.

BOURNOIS F., BRABET J. (1996), « Les connaissances en gestion des ressources humaines. Réflexion sur leurs modes de production et sur leurs caractéristiques essentielles », in BRABET J. (dir.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, p. 15-38

CHAVAS H. (1993), « L’évaluation du personnel dans le secteur public et le secteur privé. Une analyse des politiques nationales à partir du point de vue des directions générales », in CURAPP (1993), *L’évaluation en question*, Paris, PUF, pp. 124-140.

CHAVAS H, (2000), *Le conseil en ressources humaines et la modernisation du secteur public*, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Paris, Université Panthéon-Assas.

CHEVALLIER J. (1993), « Les fonctionnaires et la modernisation administrative », *La revue administrative*, janvier-février, pp 5-8.

CHEVALLIER J. (1997), « La gestion publique à l'heure de la banalisation », *Revue française de gestion*, sept-oct, pp. 26-37.

CHARUE-DUBOC F., dir., (1995), *Des savoirs en action. Contributions à la recherche en gestion*, Paris, L’Harmattan.

CHAUVIN J.-M., LAGARONNE C. (1993), *Petits conseils : un monde foisonnant et dynamique*, Ministère de l’industrie, Paris, série Repères.

CHEVRIER S. (1999), « La mission de conseil : mode d’emploi », *Ecole de Paris du management*, n° 18, p. 33-40.

CROZET. P, DESMARAIS. C (2004) « Les habits neufs de la gestion des ressources humaines dans les villes depuis les lois de décentralisation », *Politiques et management public*, vol. 22, n° 2, juin, pp. 56-73.

CROZIER M. (2000), *A quoi sert la sociologie des organisations?, tome 2, Vers un nouveau raisonnement pour l’action*, Paris, Seli Arlan.

DARES (2007), L’offre de formation continue en 2004, *Première Informations Synthèses*, Ministère du travail, avril, n° 15.2.

DAVID A. (1998), « Outils de gestion et dynamique de changement », *Revue française de gestion*, n° 120, sept-oct, pp. 44-59.

de BANDT J., GADREY J., dir. (1994), *Relations de service, marchés de service*, Paris, CNRS Editions.

de VAUJANY F.-X. (2005), coord., *De la conception à l’usage. Vers un management de l’appropriation des outils de gestion*, Paris, EMS.

DEGOT V., GIRIN J., MIDLER C. (1982), *Chroniques muxiennes. Scénarios d'introduction de la télématique et de la bureaucratie dans une entreprise imaginaire*, Paris, Editions Entente.

DEMIL B., LECOQ X., WARNIER V. (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? », *Revue française de gestion*, n° 171, p. 31-48.

DEJOURS C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Inra édition.

DUBOST J. (1992), « Les rapports de consultation dans l'intervention sociologique », *Education Permanente*, n° 113, décembre, p. 9-17.

DUPUY F. (1998), *Le client et le bureaucrate*, Paris, Dunod.

Les ECHOS (2006), *L'art au service de la culture d'entreprise*, 10 janvier.

ENRIQUEZ E. (1992), « L'intervention pour imaginer autrement », *Education Permanente*, n° 113, p. 25-38.

FAUVET J.-C., GUIGNOT C. (1989), *La stratégie de vos relations. La sociodynamique pour mieux se comprendre*, Paris, InterEditions.

FRIEDBERG E. (1997), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil.

GANTENBEIN M. (1993), « Un métier de rêve. Regards sur les coulisses du métier de consultant », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 98, juin, p. 69-80.

HENRY O. (1993), *Un savoir en pratique : les professionnels de l'expertise et du conseil*, thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS.

IGALENS J., ROUSSEL P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica.

INSEE, EAE Services, exercice 2005.

ISEOR (1992), Qualité du conseil et mutation du secteur public, Paris, Economica.

JOBERT (1992), « Position sociale et travail du consultant », *Education Permanente*, n° 113, déc., p. 157-177.

LOUART P., PENAN H. (2000), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 35.

MARCH J.-G, SIMON H. (1958), *Organisations*, New York, Wiley and Sons.

MINGUET G., dir., COSTE D., PEREZ Y. (1995), *Devenir consultant junior*, Paris, L'Harmattan.

MOISDON J.-C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Paris, Editions Seli Arslan.

MOUGIN F., BENENATI B. (2005), « Danone se raconte des histoires », *L'Ecole de Paris du management*, n° 69, juillet.

PHILIPPON T. (2007), *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris, Seuil.

RAMANANTSOA B. (1994), « Une année sabbatique chez McKinsey », *Gérer et Comprendre*, décembre, p. 21-30.

ROJZMAN C. (1998), *Le Monde*, 12 mars.

ROJZMAN C. (1999), « La violence urbaine, opportunité pour le changement des institutions », *L'Ecole de Paris du management*, séance du 16 septembre.

ROUBAN L. (1994), *Le pouvoir anonyme. Les mutations de l'Etat à la française*, Paris, Presses de la FNSP.

RIVELINE C. (2004), « Tout sur les consultants », *Gérer et Comprendre*, n° 75, mars, p. 61-62.

SAVALL H. (1989), « Professeur-consultant : le bilan d'une expérience », *Revue française de gestion*, n° 76, nov-dec, p. 93-103.

SAVALL H., ZARDET V. (1987), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Paris, Economica.

SFEZ, L. (1992), *Critique de la décision*, Paris, Presses de la FNSP.

SIMON C. (1986), Discours de Stockholm, Paris, Les Editions de Minuit.

STERN P., TUTOY P. (1995), *Le métier de consultant. Principes, méthodes, outils*, Paris, Ed. d'Organisation.

VERRIER P-E. (1989), « Les spécificités du management public : le cas de la gestion des ressources humaines », *Politiques et management public*, vol. 7, n° 4.

VILLETTE M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Paris, La Découverte.

WATZLAWICK P. (1996), dir., *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Seuil.

YOURCENAR M. (1974), *Les mémoires d'Hadrien*, Paris, Gallimard.